12 | 管理战略上的聚焦和放弃：有舍才有得

2020-11-25 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮

时长 20:50 大小 19.09M

你好，我是乔新亮，很高兴又和你见面了。

上一讲，我们聊了聊全局思维和持续完善体系的构建，目的是为了拔高自己的视角，赋能整个团队。但有一个问题也会随之出现：视角拔高了，看到的问题也就变多了，需要做的工作也就变多了，怎么办？

你可能会想，做啊，成长的机会来啦！

心态很好，很棒！但同时我们也要认识到，管理者不是超人，一个人很难同时在多个有挑战的任务上，全部实现突破。

如果你不去区分工作的重点，就可能就会引发种种连锁问题。好一点的情况是，你把任务都完成了，累得够呛，但全都没有亮点和突破，流于平庸；坏一点的情况是，你高估了自己的执行能力，多个任务严重 delay，产生协作问题，也非常影响自身心态。

你可能会想，这么吓人，那我还是不要主动给自己找活干了？

当然也不要这么想。我认为，企业现阶段存在的那些价值大、急迫、有挑战的工作任务，如果看到了，就可以去主动接下。但接任务的同时，要学会聚焦，在企业战略上聚焦、在管理工作上聚焦、在个人成长上聚焦，先实现单点突破，再横向扩展至其他领域。

用直白的话说，就是“伤其十指不如断其一指”，越是宏大的成长目标，越要徐徐图之。

比如说，我们的专栏到现在已经更新超过十讲了，单是管理者的基本任务就有“三板斧”之多，你听了、学了之后，要怎么实践呢？肯定是一点一点实践，一口一口“吃饭”。**在一定时间内，只将注意力聚焦在其中一个板块上。对于初级管理者来说，这一点尤其重要。**

以前，我们常常只在讨论企业战略时谈聚焦，就像阿里巴巴曾鸣说的：“战略，就是决定该做什么，不该做什么。”

但本质上，无论是对于一名普通程序员来说，还是对于一名初 / 中级管理者来说，聚焦都很重要。

在我刚毕业时，就曾经切实尝到过「聚焦」带来的益处。

普通技术人聚焦个人成长

刚毕业时，我在神州数码做一名普通的程序员，后来跳槽至麒麟远创，薪资变成了 2.5 倍。

如果你还记得专栏「认知」部分的内容，应该会知晓我的这段经历。不知你有没有想过，为什么我在工作不到两年后的第一次跳槽中，就能让薪资上涨 2.5 倍呢？

在做个人成长的复盘时，我觉得其中一个重要的原因是：我在不经意间，做到了个人成长的战略聚焦。

刚到神州数码，我就在负责工作流引擎的研发工作，这个工作内容持续近两年。到我离职时，我在团队内的标签就是：“工作流引擎方向的技术专家”。

请注意，一个程序员身上可以有非常多的标签，比如：Java 专家、架构专家、算法专家、存储专家……但在那时，我身上的标签只有一个，也就是工作流引擎专家，这就是聚焦。

而麒麟远创愿意以 2.5 倍薪资招募我，也是因为我能在非常重要的岗位上，承担起与“工作流引擎”相关的工作。这就成了我的突破点，是我能上台阶的核心原因。

这就像我和咱们专栏许多读者都说过的，一定要做“T”型人才，也就是说，首先要在某个维度成为专家，广度都是深度的附属。

如果在神州数码时，我今天学学存储、明天学学算法，怎么可能在这么短的时间内就有所突破呢？很多同学在极客时间是什么都学，没有目的也没有方向。这种学习精神固然是可贵的，但人的时间是很有限的。

可能你还要谈恋爱、还要和朋友聚会，最后留给每一项技能的时间都不是很多。说白了，在今天这个知识爆炸的时代，学习一些基础技能很简单。

我有信心在三个月内，成为一门编程语言的专家。而且，学习能力像我一样，或者比我更强的人一定很多。这就意味着，你耗时一年，分心学到的 Java 编程知识，可能还比不上别人认真投入三个月的学习成果。

更别提许多人工作了三年、五年后，还不敢称自己为某一门编程语言的绝对专家。

现在，我越发明显地感觉到：这个社会不会奖励面面俱到，但都很平庸的人，光环永远属于那些有明显优势、有明显长处的人。

成长就是为了变得更优秀，而优秀的含义是：做同样的事情，表现比别人更好。

我也曾见过一个朋友，在创业公司做到技术总监，去到大厂却拿不到一个高级技术专家的职称，非常可惜。为什么呢？因为无论是在分布式、数据库还是团队管理领域，他都是浅尝辄止。面试一问到深度技术问题，立刻就傻眼了 —— 完全没接触过。

请注意，他可不是不努力。他也会天天加班，只是不够聚焦而已。

所以，聚焦不但会影响成长的速度，还会影响成长的质量。

这里，我们说的是在程序员阶段，如何在成长中贯彻聚焦的思想。因为这一阶段，你的角色是 “Do”，执行公司派发的任务。所以，所谓「聚焦」更偏向个人成长。比如，花两周的时间，让自己的代码变得优雅整洁。

注意，此处的重点在于“有目标”，用目标指引自己的学习，找到工作的重点。找到重点，是为了让自己在这一领域变得更优秀。目标可以很小，但长年坚持下来，优秀就会变成一种习惯。积累得多了，更宏伟的目标就是实现了。

当然，这种成长不是线性的。到了初 / 中级管理者阶段，要做到「聚焦」，也会相对复杂一些。

初 / 中级管理者聚焦双线成长

作为初 / 中级管理者，你的角色变成了“Manage”，职责是协调团队完成任务。

话虽如此，但很多身处这一阶段的管理者，并未脱离一线工作（我也不建议大家过早脱离一线技术工作）。

因此，你可能会问：乔老师，这时我到底是聚焦个人技术成长，还是聚焦管理能力呢？我感觉我的技术还没那么强，能直接聚焦管理工作吗？

对于这两个问题，尤其是后一个，**如果你非常纠结，可能就说明你的技术能力还不够，两手都要抓。**

当初我在下定决心走管理路线时，对自己的技术实力是有很大信心的。而这种对于技术的坚持和信心，也为我后来的管理工作提供了相当大的支持。可以说，越往高处走，越能感受到这种技术积累对自己的价值。

技术与管理两手抓，肯定是加倍的累，这毫无疑问。但反过来看，这也是成长的好机会，你很幸运，这么早就有了跨台阶的机会。我们前面讲了，五年就要登上一个新台阶，多难啊，这样的机会多宝贵啊。

想要加速成长，就只能付出比别人更多的努力。世界上没有容易走的路，如果走得太容易、太顺遂了，也可能会给未来埋下更大的隐患。

那么，技术钻研到什么程度，才可以放心聚焦管理技能呢？我认为，当你的技术深度，足以辅导团队做技术选型和决策时，就可以聚焦管理了。但具体时机，要靠你自己去判断，因为每个团队的情况都有所不同。

打好技术基础后，先别急着聚焦管理层面的工作，最后问问自己：**你真的想做管理吗？**

其实在 IBM 的一段时间里，我是向公司申请在纯技术路线发展的，也为此付出了很多努力，成为了 IBM 认证架构师、全球技术学院成员……

促使我转向管理岗位的直接原因，是我意识到：有许多工作价值，只能靠团队的力量实现，个人能力再强大也于事无补。我认为，管理的价值会随着团队规模的扩大而增加，在一般情况下，会超过大部分技术专家的价值。

但这毕竟是我的想法，于你而言，还是要慎重考虑。

如果以上问题，你都已经思考得很充分了，那么恭喜你，可以聚焦管理工作了，尝试去思考管理的价值所在，让自己在技术方面的专业度，成为做技术选型、技术决策的重要支撑。

如果你没有头绪，可以按照我们前面分享的内容，一步一步聚焦「管理三板斧」的落地。

比如说，先聚焦「组织调整到位」，把组织建设做好。你可能会说，老乔，我的团队只有五个人，怎么聚焦组织调整啊？你讲的那些我都用不上。

错了，我们讲的许多管理内容，其实和管理者下辖的团队规模关系不是特别大。团队只有五个人？没关系，你要同直属领导说清楚：你所负责的技术或业务，要实现什么样的目标？理想状态下需要多少人？

我是在 2020 年三季度末，开始接手彩食鲜的 BBC 业务。当时，整个 BBC 平台部门的人数还比较少，我接手后，直接将编制调整到原来的两倍以上。为什么呢？因为我的目标是，部门业绩要季度环比增长 70%，这个人员编制，是按我的业务目标来配置的。

千万不要觉得团队有多少人，就承担多少人的工作量。如果你是这么想的，可以重读一下上一讲：「全局思维和持续完善体系的建立，让团队持续成长」，再深入地理解一下，这里我们就不再展开了。

你看，上面所说的就是聚焦「组织调整到位」。当然，你还可以聚焦「加强协同效率」、「激发团队活力」或者「管理的人性哲学」，只要合理，就都没关系。

重点是要聚焦，实现突破，啃下一块硬骨头，再去啃下一块。

对于管理工作来说，聚焦的终极目标是「组织成功」，这是个体系性问题。要学会在一定程度上，**忘记个人的辛苦和努力，因为那只能代表你的个人成长**。

舍九取一，聚焦和放弃紧密相连

讲到这，你不妨思考一下：做好聚焦，难吗？

我认为，只要认知到位了，做聚焦其实不难。很多人其实都了解「聚焦」的概念和价值，但真正去实践的人却不多。

因为困难的不是聚焦，而是舍弃。

许多人会下意识地忽视这一部分，心里盼望着：在一定时间里，我聚焦了重要的工作，同时又没落下其他任务。

可这几乎是不可能的。

我个人经常出席一些技术或管理会议，这样的分享机会让我个人非常受益，因为我的准备通常很充分，对这样的交流和分享机会也很重视。在筹备每场演讲时，我个人的时间和精力是高度聚焦的。

但也有很多技术管理者，虽然参加了会议，却十分敷衍，说自己：太忙了，又要加班、又要陪家人、又要聚会，没有时间好好准备。

什么都舍不得放弃，最后的结果只能是：现场演讲效果不理想，不但花了时间，还没有获得相应的收益。

所以，你一定要留意：在大部分情况下，**没有放弃，就意味着没有真正聚焦；有舍弃，才有收获。**

我常常说，舍九取一，只有舍弃掉 90% 干扰事项的人，才可能真正聚焦那 10% 的核心任务。

那么聚焦哪些，放弃哪些，如何决策呢？这就又回到了我们上一讲的内容：培养全局思维，只有看到全局，才能做好聚焦。**看清问题全貌，是做好聚焦的大前提。**

结语

今天，我们聊了许多关于聚焦的问题，也有一些关于舍与得的思考。但对于高级管理者来说，如何在 “Lead” 的角色下，做好企业战略层面的聚焦，则没有谈。

因为对于企业和高级管理者来说，对聚焦的思考，要与企业情况、产业趋势紧密相关。每家公司的情况都有所不同，是不存在标准的答案的。

对于普通程序员和初 / 中级管理者，也要灵活、辩证地看待这个问题：

第一，所谓聚焦，不是让你随心所欲地乱选发展方向。要多问问自己，企业现阶段最需要的能力是什么？行业目前最稀缺、最有市场的能力是什么？如果公司目前需要 Golang 开发，结果你去学了三个月 Java 开发，学完以后发现工作中用不上，就有点尴尬了；

第二，不要因为做了聚焦，就回避其他一切任务和需求。该付出的时间和精力，还是不要吝啬，只是要时刻记得：自己是有目标的，自己是做过聚焦的，要为之努力。

到这里，本节内容就基本结束了。后面，我们还有两篇关于「全局思维」和「战略聚焦」的延伸分享，更加贴近实际工作，名字分别叫作「需求做不完，应该怎么办？」（初 / 中级管理者篇）、（高级管理者篇），希望能给你带来更多启发，也欢迎你持续关注，多提意见。

我们下一讲再见！

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 11 | 全局思维和持续完善体系的建立，让团队持续成长

下一篇 13 | 风险管理：世界是脆弱的，持续管理风险非常重要

精选留言 (19)

写留言

spark
2020-11-20

Form follows function。 形式服务于功能，聚焦于核心功能和内容，不做流于表面形式的事情。
少就是指数级的多。全部事情都做是不自信的表现，是没有把握到要解决的核心问题是什么的现象。
我工作中的聚焦办法就是和领导对齐理念、目标、路径。通过这个方法我不断训练领导...
展开

作者回复: 你好，spark
少就是指数级的多。全部事情都做是不自信的表现，是没有把握到要解决的核心问题是什么的现

象

这个认知太棒了，我要转发一下朋友圈和部落

1 10

E

2020-11-20

乔老师所说的聚焦，在我的理解中，是属于“拥有超越工作年限的工作经验和能力”，比如工作五年，只有当你展现出远超过五年工作年限该有的能力时，你的世界才能豁然开朗，反例自然而然就是一年工作经验复制到五年的工作年限中。这也是我招聘候选人时非常注重考查的一点，共勉。

展开

作者回复: 你好，E

这个总结特别好

4

天涯若海

2020-11-22

这一讲深有感触。目前在个小团队，技术管理都有涉及。各个方面感觉都略有涉猎，但却没有一个精通的专长。没有放弃，就没有聚焦，也就没有真正的收获。

另外，@spark的留言也非常精辟。目前自己就是不自信，各个方面都想去做，没聚焦到自己需要解决的核心问题。...

展开

作者回复: 你好， 天涯若海

是啊，看看留言也是能够触发自己思考，我也有很多收获

2

Monday

2020-11-21

第一遍听完，深有触动。

聚焦才能内卷中能脱颖而出，工作8年，过得太普通了。

1、没有留下什么标签

2、一直在寻找自己的兴趣也在同步寻找自己的职业发展方向，感觉还是没找到。现在也一

直都是危机感非常重，工作任务不重。...

展开

作者回复: 你好，Monday

关于学习，学习工作中使用的内容，效果会很好，学以致用，让自己的工作成果更卓越；另一方面是长远考虑的目标 是什么， 然后针对性学习。

这些目标都要具体，都要有时间节点

2

张浩

2020-11-21

感谢乔老师的分享，这一讲的聚焦，对我现阶段的有很大的帮助，从昨天看完到现在，也让自己有很多的反思，又让自己梳理了下阶段的目标，要在哪些方面更聚焦，之前也给自己定了目标，但执行的并不坚定，还不够聚焦。

展开

作者回复: 你好， 张浩

太棒了，加油。

看清全局后，阶段性目标一定要明确，要为达到一个目标学习，学以致用很重要，等过了学以致用阶段，可以多学一些看似无用的东西，所谓的看无用之书，但长期会有用。

2

gucs

2020-11-20

通过乔老师朋友的例子，看到了自己的影子。

学习这个专栏，我就是通过在每篇文章下面留言倒逼自己「聚焦」，这几年，上下班路上和午休的时间用 2 倍速听音频，在「得到」涉猎很多知识点，但是缺少深入的思考。从这个专栏开始改变。...

展开

作者回复: 你好，gucs

加油哦，你太棒了。

确定目标，聚焦为之努力

1 2

海
2020-11-20

小公司的技术总监达不到大公司的高级技术专家。
这个例子，是说不聚焦的后果。
问题是，在小公司涉及的技术范围比较广，加班又多，如何能做到聚焦呢？

作者回复: 你好，海
实际情况确实如此，所以更要清楚的知道自己的目标是成为技术专家，还是能够和业务协同的非常紧密的专家，就是特别有用户思维、产品思维的技术leader
确定好后为之努力，还是要目标导向，否则很难跨越，上一台阶

1 2

秋
2020-11-20

乔老师说的很好。不过聚焦其实很难，因为要知道聚焦什么你必须清楚目前应该聚焦什么，在大局观下知道怎么聚焦。所以上一讲所说的大局观是能聚焦的必要条件。我之前在这个方面踩的一个坑就是没聚焦，没有大局观，用户至上，但并不知道用户是谁，应该聚焦哪一类用户。在有大局观之后，才思考这个问题然后知道应该怎么聚焦。
...
展开

作者回复: 你好，秋
首先作为团队， 信任很重要，坦诚的沟通，信任很重要，如果全部变成博弈，怎么做都有问题
其次，要客观的和leader过任务，WBS，要让leader看到团队的努力； 但长期团队不能靠这样的方式；团队还是要看组织的
最后，对自己要看团队的ROI，不管多少人，是否对公司是增值的，否则10个人也可能多，20个人也可能是少

2

何处潇湘
2020-11-21

周六到公司加班，先来学习乔老师的课程，哈哈
展开

作者回复: 你好，何处潇湘
:-)

1

dbtiger
2020-12-03

乔老师您好！
我的收获：
a.聚焦，专注力是稀缺资源

...
展开

作者回复: 你好，dbtiger
作为管理者，要建立培养人才的体系，不要怕人才流失，培训体系，梯队建设，薪资激励，如果管理做的好，可能就有很多人发展的好，离开公司，但没关系，公司的梯队很好，自己发展的好， 还给社会输送人才，多好啊

赵阳
2020-11-22

谢谢乔大哥的课程，对我来说确实收获满满。我是一个有十几年工作经验的互联网老兵，最近加入了一家区块链公司，因为in blockchain I believe。目前这个行业真的是有做不完的项目，这时候就需要取舍。
无论是对我还是对团队来说，想掌握区块链所涉及的技术并给出合理的解决方案还是极具挑战的。技术的积累也需要聚焦，我把团队的技术积累方向设定在基于区块链的数据共...
展开

作者回复: 你好，勺子
感谢这么多的分享。
关于技术工作和管理工作如何平衡这个问题，我这么多年的经验是，如果组织设计有问题，如果有权力调整，还是优先调整组织。

思维
2020-11-20

《高效能人士的七个习惯》提到了“影响圈”与“关注圈”两个著名的概念。
关注圈是生活中所有你关注的事物，影响圈则是你可以有所为有所控的事物。聚焦于“影响圈”，使影响圈不断扩大、扩张和成长。
展开

作者回复: 你好，思维
我打算把你提到的写到 影响力 那篇文章中，谢谢

于川
2020-11-20

美团王慧文在清华分享的时候提到的是“π型人才”，请问一下和T型人才相比如何?

作者回复: 你好，于川
π型人才和T型人才本质可以说是一样的，π型人才更强调结果，其实可以有好几条专业线的； T型人才更强调过程，我认为更具备可执行性，先竖后横，长期下去，就是π型人才
这是我的理解， 谢谢分享，握手

Panda
2020-11-20

乔老师好，懂得取舍确实很重要，但是感觉很多时候完全可以做到两手抓两手硬，只是懒惰而已

作者回复: 你好， Panda
勤能补拙，握手

georgesuper
2020-11-20

工作了十年了，现在感觉成为专家最重要，而且要选好赛道的聚焦，现在是互联网的存量时代，而且所谓的双循环，很多时候内循环时很难避免内卷，所以拼个人内功的时候到了。
今年的独角兽是PingCAP,涛思数据，都是技术创业，过去的单凭商业模式创新的红海时代已经不存在了^O^

展开

作者回复: 你好，georgesuper
卓越，世界更多奖励卓越的人和公司

Acter
2020-11-20

T型人才，舍九取一，聚焦。感觉找到了现阶段的成长指导思想，谢谢乔老师。
不过，知道距离做到，还差十万八千里，告诫自己，行动起来。

作者回复: 你好，Acter
谢谢，一起努力

大土豆
2020-11-20

彩食鲜后端选型是用Go吗?

展开

作者回复: 你好，大土豆
主要是java

夜空中最亮的星（华仔...
2020-11-20

这一讲对于我收益很大，谢谢老师

展开

作者回复: 你好，夜空中最亮的星（华仔）
握手

我能走多远
2020-11-20

在刷头条新闻的时候，经常看到华为腾讯阿里都已经开始清退35岁以上员工；马上也要到35岁的门槛了，也经常问自己要不要转技术管理？上家公司总监也聊过这个话题，而自己想转技术管理的初衷是提高自己的上限，和总监和产品经理站在一个维度思考问题（公司内一些会议之有技术leader和项目leader才能参加）。现在转技术管理的想法没有那么大了，而是在技术深度上增加自己的影响力。写写博客，发表微信公众号也挺好。

展开

作者回复: 你好，我能走多远

谢谢分享，特别好的一个方向，后面有一篇文章讲影响力的